

## **Література**

1. *Заблоцька Р. О.* Світовий ринок послуг: Підручник. — К.: Знання України. 2003. — 280 с.
2. *Кравченко І. С., Гулевич О. Ю.* Деякі аспекти дослідження ринку праці сфери послуг в період глобальних трансформацій // *Формування ринкової економіки: 36. наук, праць. Спец, випуск. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т. 3. Регулювання соціально-трудових відносин на ринку праці.* — К.: КНЕУ. 2005. — С. 288—295.
3. *Лавлок К.* Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. 4-е изд: Пер. с англ. — М.: Вильямс. 2005. — 1008 с.
4. *Новицький В. Є.* Міжнародна економічна діяльність України: Підручник. — К.: КНЕУ. — 2003.
5. *Романків І. Я.* Розвиток ринку послуг в Україні // *Фінанси України.* — 2005. — № 11. — С. 38—45.

Стаття надійшла до редакції 29.01.2007

УДК 331.101

**В. Я. Гуменюк**, д-р. екон. наук,  
Національний університет водного господарства та  
природокористування, м. Рівне

## **МЕТОДОЛОГІЯ І СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНІ СХЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*АНОТАЦІЯ.* Викладено авторську версію ключових понять, загальної схеми і матричної моделі управління персоналом.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Персонал, управління, функції, трудові характеристики, потреби.

Управління персоналом домінує складова системи менеджменту, оскільки саме від нього залежить ефективність використання матеріальних та фінансових ресурсів і досягнення цілей організації. Однак варто визнати, що ця «домінанта» не стала де-факто домінувати у вітчизняній теорії та практиці управління. Голо-

вним досягненням у цьому напрямі є підготовка фахівців з управління персоналом та поява підручників і наукових публікацій ряду вітчизняних науковців — В. Данюка і А. Колота, О. Крушельницької, В. Петюха, Ф. Хміля [1; 2; 3] та ін. Завдяки цим науковим доробкам формується нова генерація професіоналів, які з часом зможуть істотно поліпшити управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

Водночас, у спеціальній літературі є низка розбіжностей у тлумаченні основних понять і структурних складових управління персоналом. Насамперед це стосується титульних термінів «**управління**» і «**персонал**». Головною причиною розбіжностей є недооцінювання при розгляді управління персоналом загально визнаних (аксіоматичних) положень сучасної теорії менеджменту.

Сутність і основні функції **управління** вперше визначив А. Файол. Він розмежував управлінські функції за двома ознаками: 1) за складовими управлінського процесу; 2) за основними об'єктами управління. Тепер управлінські функції за названими ознаками поділяються і називаються, відповідно, загальними та спеціальними.

До числа **загальних функцій** науковці відносять, як правило, планування, організацію і контроль, а в багатьох публікаціях до них додається ще й мотивація. Систему загальних і спеціальних функцій можна відобразити схематично у матричній формі (табл. 1). У цій моделі видно, що причислення мотивації до загальних функцій є нелогічним: якщо в рядку названих загальних функцій ввести матричний стовпчик «мотивація», то виходить, що мотиви (свідомі чи підсвідомі спонукальні причини) начебто притаманні не лише людям, а й іншим об'єктам управління — матеріальним і фінансовим потокам. Цей формальний алогізм підтверджується на практиці — зокрема широким вживанням у професійній лексиці словосполучення «планування й організація оплати праці». Оскільки зарплата є основним чинником мотивації, то стає очевидним, що «мотивація» не може бути однорідним членом речення поряд із плануванням і організацією. Вона (точніше — мотивування<sup>1</sup>) є об'єктом управління — процесом, який необхідно аналізувати, планувати, організовувати і контролювати (див. табл. 1).

---

<sup>1</sup> Слово «мотивація» часто вживається у двох значеннях: 1) як процес формування мотивів продуктивної праці; 2) як сукупність таких мотивів (де-факто) у певної людини, або групи людей. У зв'язку з цим перше значення можна лексично виокремити, відмежувати його від другого словом «мотивування».

Таблиця 1

## МАТРИЧНА МОДЕЛЬ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

№ з/п	Спеціальні функції менеджменту* за об'єктами управління	Загальні функції менеджменту — фази процесу управління:			
		Облік і аналіз	Прогнозування і планування	Організація координація	Контроль і звітність
1	Управління персоналом, в т. ч. мотивування	Г (1.1)	Р (1.2)	Р (1-3)	р (1,4)
2	Комерційна функція, в т.ч. — матеріально-технічного постачання — маркетингу і збуту	Г (2.1)	Р (2.2)	Р (2.3)	Р (2.4)
3	Управління фінансами, в т. ч. інвестуванням	Г (3.1)	Б (3.2)	Р (3.3)	р (3.4)
4	Виробнича функція, в т. ч. інноваційна	Г' (4.1)	Р (4-2)	р (4.3)	Р (4.4)
5	Адміністративна	Г' (5.1)	Р (5-2)	Р (5-3)	р (5.4)

\* Складено на основі класифікації, схваленої Американською асоціацією менеджерів [4, с. 9].

Управління будь-яким об'єктом полягає у цілеспрямованій зміні або збереженні його основних характеристик. Тому в методологічному плані важливо насамперед виокремити відмінні ознаки і характеристики персоналу як об'єкта управління. Нажаль, у спеціальній літературі недостатньо чітко і повно окреслені характеристики персоналу, його відмінності від споріднених понять — «кадри», «робоча сила», «трудові ресурси». **Спорідненість** цих понять полягає у тому, що в кожному з них ідеться про ресурси суспільної праці. Відповідно, спільною їх характеристикою є трудовий потенціал — потенційна виробнича спроможність («потужність») ресурсів праці.

Для розмежування названих понять переважно називаються **формальні відмінності**: приналежність ресурсів праці до певної організації чи території, юридичний статус носіїв праці (зайняті чи безробітні, постійні чи тимчасові) тощо. Звісно, такі ознаки не є атрибутами (невід'ємними властивостями) носіїв праці. Можливо, саме з цієї причини зазначені слова і словосполучення часто-густо вживаються в різних контекстах як синоніми.

Особливої уваги заслуговує виділення окремими науковцями **емергентних (системних) властивостей** «персоналу»: структурні числові співвідношення і взаємозв'язки («соціально-трудові відносини») між працівниками різних категорій (наприклад, [2с. 10—11]). Справді, структурна збалансованість, належна кооперація праці і взаємодія між «елементами» системи є очевидними і

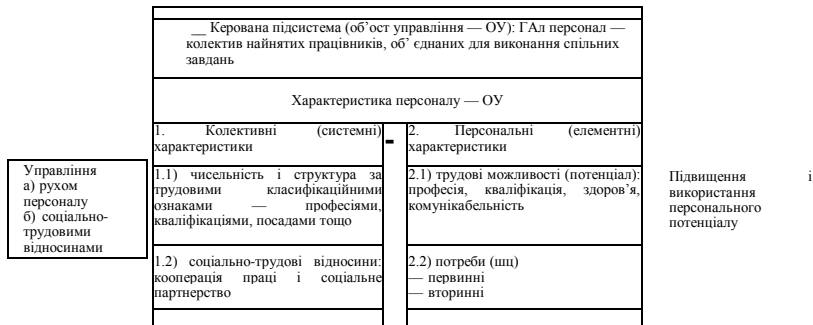
найхарактернішими для «персоналу».

Водночас, у теорії і вітчизняній практиці щонайменше недооцінюється один з основних атрибутів персоналу — персональні і колективні **потреби**. Це впливає з аналізу етимології і генези поширення слова «персонал» у професійній лексиці. Незаважко помітити, що «персонал» почав поширюватися після появи наукових праць А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора та ін. дослідників потреб і мотивів найманих працівників. У зв'язку з цим народилася нова парадигма відносин між найманими працівниками і роботодавцем: замість ставлення до людей як до придбаного товару, до робочої сили і виробничого ресурсу, з'явилося принаймні розуміння, що працівники — це особистості, кожна з яких, окрім здатності працювати, має особисті потреби. Задоволення людських потреб є рушієм нарощування та реалізації трудових можливостей. Оскільки трудові можливості і потреби та зв'язок між ними мають особисті-стний (персональний) характер, то, відповідно, вони складають основу поняття «персонал». Отже, властивими для персоналу є дві групи характеристик: 1) персональні (елементарні) — **трудова можливість і потреба**; 2) системні — **масштаби (чисельність працівників), структура (збалансованість), кооперація праці і соціально-психологічне партнерство** (рис. 1). Сутність **управління персоналом** полягає в **аналізі, плануванні, організації та контролюванні його основних характеристик** з метою реалізації спільних завдань, стратегічних і поточних цілей організації.

Індивідуальні трудові можливості і відповідні характеристики найманих працівників мають відповідати структурній збалансованості системи «персонал» за професіями, кваліфікаційними та соціально-психологічними ознаками. Окрім зазначеного, структурні пропорції в кількостях конкретної праці залежать од фізіологічних особливостей індивідуумів — фізичної сили, швидкості реагування й адаптації тощо. У структурному аналізі персоналу фізіологічні чинники враховуються опосередковано («укрупнено») — за віком, статтю та іншими характеристиками, які обліковуються.

Відповідно до системних та персональних характеристик суб'єкти управління персоналом мають діяти паралельно у двох взаємопов'язаних напрямках: 1) вивчати індивідуальні потреби і застосовувати відповідні стимули, завдяки яким підвищується і найповніше використовується трудовий потенціал системи; 2) цілеспрямовано змінювати системні характеристики — чисельність, структуру і соціально-трудова відносини між працівниками (рис. 1).

Продуктивність



Л

— Керуюча підсистема (суб'єкт управління — СУ):  
 Г.в) адміністративно-управлінський персонал — службовці, які виконують управлінські функції «облік—аналіз—планування—організація—контроль»

Стимули (Бі) — засоби впливу у розпорядженні роботодавця:  
 А) економічні («матеріальні»);  
 Б) соціально-психологічні;  
 В) інституційні (адміністративні)

системи — найповніше задоволення потреб за обмежених ресурсів

Мотивування — вибір і застосування стимулів у відповідності до персональних потреб (бц/ту) —>тах

Рис. 1. Система управління персоналом

— прямий вплив; —> — зворотний вплив —>

На основі загальноновизнаних складових управлінського персоналу (загальних функцій) і вищевикладених характеристик персоналу (декомпозиції об'єкта управління) за основними характеристиками в табл. 2. схематично представлена в матричній формі система управлінських функцій. Перелік і послідовність спеціальних функцій за виділеними об'єктами управління (характеристиками) персоналу відображені відповідно до основних завдань суб'єктів управління: 1) забезпечення підприємства (організації) необхідними працівниками; 2) забезпечення належної організації і безпеки праці найнятих працівників; 3) мотивування працівників до високопродуктивної праці; 4) створення необхідної соціальної інфраструктури і сприятливого соціально-психологічного клімату організації.

Як відомо, найдосконаліша модель не відображає повністю реальні об'єкти і процеси. Звісно, у наведеній моделі (табл. 2) теж не відображені всі нюанси управління персоналом. Але важливим є те, що у матричній моделі **системно** відображається основний зміст управління персоналом. Очевидна системність є передумовою вдосконалення організації управління персоналом на вітчизняних підприємствах і підготовки фахівців у цій галузі.

Таблиця 2

МАТРИЧНА МОДЕЛЬ СИСТЕМИ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

№	Спеціальні функції (за об'єктами управління)	Загальні функції				
		Збирання інформації, облік	Аналіз, аудит	Планування	Організація	Контроль, звітність
1	Управління рухом персоналу: а) механічним (наймом і звільненням); б) якісним («розвитком персоналу»)	£(1.1)	£(1.2)	£(1.3)	£(1.4)	£(1.5)
2	Управління трудовими процесами («організацією праці»), в т. ч.: а) поділом і кооперацією праці; б) нормуванням і продуктивністю праці	£(2.1)	£(2.2)	£(2.3)	£(2.4)	£(2.5)

Таблиця 2

№	Спеціальні функції (за об'єктами управління)	Загальні функції				
		Збирання інформації, облік	Аналіз, аудит	Планування	Організація	Контроль, звітність
3	Мотивування — управління процесами задоволення потреб персоналу, в т. ч.: а) витратам на персонал; б) матеріальним (економічним) стимулюванням; в) соціально-психологічним стимулюванням	£(3.1)	£(3.2)	£(3.3)	£(3.4)	£(3.5)

4	Управління соціально- трудовими відносами нами, в т. ч.: а) договірними стосунками; б) розвитком соціальної інфраструктури; в) соціально-психологічним «кліматом» (комфортом); г) охороною і безпекою праці тощо.	(4-1)	г(4.2)	Ц(4.3)	г (4-4)	г (4-5)
---	---	-------	--------	--------	---------	---------

По-перше, завдяки такому моделюванню можна істотно поліпшити структуру та зміст навчальних дисциплін. Про це свідчить започатковане автором викладання дисципліни «Управління персоналом» у розрізі зазначених спеціальних функцій. Дотримуючись матричної моделі, усуваються, з одного боку, прогалини в системі знань, а з іншого — повторення певних аспектів. Як виявилось, прогалинами у традиційному викладанні дисциплін є, зокрема, облік та накопичення іншої інформації, необхідної для аналізу і планування складу персоналу та витрат на його утримання. Наприклад, попри наявність офіційної звітності з руху «робочої сили», не вивчається аналіз відповідних показників — коефіцієнтів плинності, постійності, оновлення тощо. По-друге і головне, матрична модель є важливим інструментом практичного аналізу й організації управління персоналом, а точніше — практичного розмежування та розподілу функцій між суб'єктами управління. Для формування будь-якої організаційної структури управління можна «розписати» всі елементарні функції /у між відповідними виконавцями. Переважним є розподіл функцій за рядками матриці. Це підтверджується практикою управління на середніх і великих підприємствах. Але важливішою перевагою такого розподілу є можливість оцінювання результативності і, відповідно, підвищення відповідальності виконавців спеціальних функцій (за горизонтальними). Наприклад, результативність управління механічним рухом персоналу можна оцінити за динамікою вищезазначених показників, а відповідальних за мотивування — за співвідношенням темпів зростання продуктивності праці і витрат на утримання персоналу.

Варто зауважити також, що за наявності матриці функцій спрощується розробка посадових інструкцій і положень про функціональні підрозділи управління: замість багатьох слів, які часто неоднозначно сприймаються, достатньо назвати пронумеровані функції./;::

З огляду на систему управлінських функцій очевидно є недосконалість організації управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Вона полягає насамперед у розпорошенні функцій між управлінськими службами — відділами кадрів, праці і зарплати, охорони праці, соціального розвитку тощо, які зазвичай підпорядковані різним керівникам. Якщо центром уваги керівництва є людина праці, то цілком логічно, що її взаємозв'язані проблеми мають розв'язувати служби, очолювані одним керівником.

### **Література**

1. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник / За заг. ред. В.М. Данюка та В. М. Петюха. — К.: КНЕУ. 2004. — 398 с.
2. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навч. посіб. — К.: Кондор — 2003. — 296 с.
3. Хміль Ф. І. Управління персоналом / Підручник. — К.: Академвидав, 2006. — С. 488.
4. Дж. Обер-Кріе. Управление предприятием. Классика менеджмента. — М.: «Бизнес-Информ», 1998. — 257 с.
5. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА — М, 1998. — VIII. — 453 с.

Сингл надійшла до редакції 15.03.2007

УДК 331.1

**М. М. Гуменюк**, соискатель,  
кафедры УПиЭТ, ДонНУ

### **О НЕКОТОРЫХ АСПЕКТАХ ИССЛЕДОВАНИЯ КАЧЕСТВА ТРУДА**

АННОТАЦИЯ. В статье проведено исследование и дана оценка состояния системы управления качеством труда на машиностроительных предприятиях Донецкого региона.